

BAB 3

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN DAN INDUSTRI KOMPONEN OTOMOTIF

3.1. Gambaran Umum Perusahaan

Perusahaan ini merupakan *holding company* dari group perusahaan komponen otomotif di Indonesia yang terdiri lebih dari 30 anak perusahaan. Anak perusahaan tersebut terdiri dari perusahaan-perusahaan manufaktur yang memproduksi berbagai macam suku cadang kendaraan bermotor dan beberapa perusahaan perdagangan yang beroperasi mendistribusikan suku cadang kendaraan bermotor di wilayah Indonesia dan ekspor.

Visi perusahaan yang ingin memberikan pelayanan terhadap pasar dalam negeri dan pasar *global* serta dikuatkan dengan misi melalui jaringan distribusi yang kuat dan layanan logistik yang handal menunjukkan perusahaan siap bersaing dipasar *global*. Strategi perusahaan (*public expose*, 2005) menyatakan bahwa perusahaan akan fokus pada :

- Memperkuat jalur distribusi.
- Mengembangkan layanan ritel.
- Pengembangan produk baru untuk *after market*.
- Meningkatkan kemampuan riset dan pengembangan melalui kerja sama dengan institusi riset kelas dunia untuk memenuhi standar internasional.

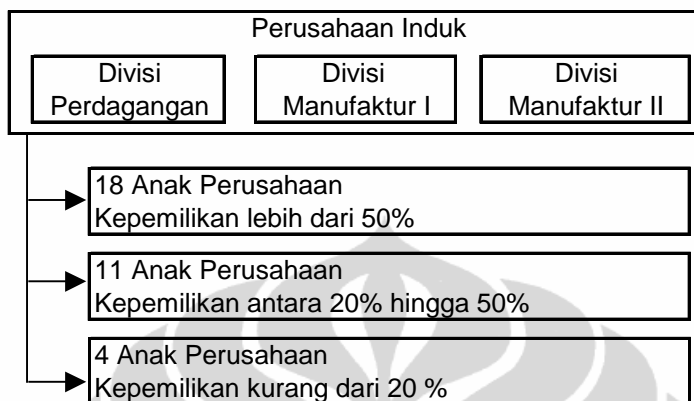
Secara organisasi, perusahaan ini digambarkan seperti pada gambar 3.1. dimana perusahaan ini juga mempunyai operasi bisnis yang dikelola dalam bentuk divisi, yaitu divisi perdagangan dan divisi manufaktur serta perusahaan afiliasi dengan komposisi kepemilikan saham yang bervariasi. Beberapa anak perusahaan sahamnya dimiliki 100% oleh perusahaan ini.

Pasar dari perusahaan ini terdiri dari :

1. Pasar OEM (*original equipment manufactured*) dimana hasil produksi digunakan untuk memasok langsung ke perusahaan perakitan kendaraan bermotor untuk dirakit menjadi kendaraan.
2. Pasar *After Market*, yakni menjual suku cadang kendaraan bermotor untuk keperluan layanan purna jual terhadap kendaraan yang sudah beredar yang dipasarkan melalui jaringan distribusi di Indonesia.

3. Pasar ekspor, dimana memasarkan hasil produksi dalam negeri ke luar negeri dimana mayoritas negara-negara di Asia dan Timur Tengah.

Gambar 3.1. Organisasi Perusahaan



Sumber : Diolah dari laporan keuangan tahun 2007

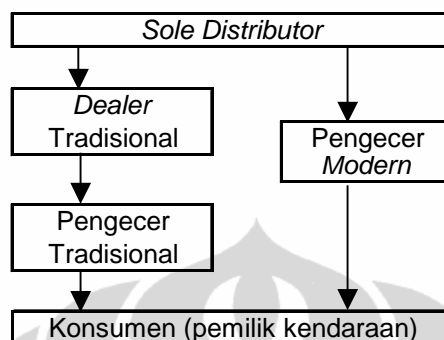
Perusahaan ini dalam membangun anak perusahaan dibidang manufaktur kebanyakan beraliansi dengan produsen suku cadang kendaraan dari Jepang sehingga secara teknologi, perusahaan manufaktur tersebut mendapat dukungan dari prinsipal-nya dalam pembuatan suku cadang kendaraan bermotor. Selain itu terdapat juga beberapa perusahaan manufaktur dengan kepemilikannya mayoritas dan tanpa bergabung dengan mitra asing sehingga murni dikerjakan oleh tenaga dari dalam negeri.

Transaksi untuk pasar OEM terjadi antara pabrikan dengan perusahaan perakitan kendaraan secara langsung, sehingga penetapan harga jual terjadi diantara mereka dan pendistribusiannya juga langsung dikirim ke lokasi perakitan kendaraan tersebut. Transaksi tersebut biasanya melalui kontrak kerjasama sehingga bersifat jangka panjang. Sesuai dengan sifatnya transaksi bisnis ke bisnis, maka antara pelanggan dan pabrikan terjalin hubungan yang sangat erat dimulai dari desain produk hingga operasional sehari-hari untuk mendapatkan efisiensi proses secara keseluruhan.

Bahan baku yang digunakan oleh pabrikan diperoleh dari pemasok lokal dan melakukan impor jika spesifikasi bahan baku tidak terpenuhi oleh pemasok lokal. Jika perusahaan tersebut *joint venture* maka beberapa pembelian bahan baku mengikuti aturan *global sourcing* yang dilakukan oleh prinsipalnya sehingga

diperoleh harga yang lebih murah dan spesifikasi material sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan

Gambar 3.2. Jalur Distribusi Segmen *After Market*



Sumber : Situs perusahaan

Perusahaan yang beroperasi sebagai perusahaan dagang suku cadang kendaraan bermotor, bertindak sebagai *sole distributor* memasarkan produknya keseluruhan wilayah di Indonesia melalui *dealer-dealer* yang sudah ditunjuk untuk mendistribusikan sesuai dengan daerah penunjukannya. Masing-masing *dealer* harus memasarkan melalui pengecer yang berada di daerah distribusinya sebelum suku cadang tersebut digunakan oleh pemakai akhir atau pemilik kendaraan bermotor. Transaksi yang dilakukan dengan *dealer* tersebut, merupakan transaksi jual-beli suku cadang dengan termin pembayaran tertentu. *Dealer* tersebut dalam beroperasi terdapat perjanjian untuk eksklusif memasarkan produk yang dipasarkan oleh perusahaan namun dalam kasus tertentu *dealer* tersebut juga boleh bertindak sebagai *dealer* perusahaan lain jika produknya bukan merupakan produk sejenis atau produk tersebut bukan merupakan produk substitusinya. Beberapa produk komplementer boleh dipasarkan oleh *dealer* tersebut.

Pelanggan dari *dealer* tersebut merupakan toko suku cadang atau bengkel kendaraan bermotor yang akan menjual suku cadang tersebut ke pemakai kendaraan. Transaksi antara *dealer* dengan toko tersebut bersifat jual putus dengan termin pembayaran tertentu. Toko atau bengkel tersebut dalam melakukan pemesanan barang biasanya dalam kuantitas yang kecil sesuai dengan kemampuan penjualan toko tersebut.

Dealer tersebut dalam melakukan pembelian kepada *sole distributor* dalam kuantitas yang besar untuk mendapatkan efisiensi biaya transportasi.

Konsekuensi dari sistem pembelian dan penjualan tersebut maka masing-masing *dealer* harus mempunyai fasilitas gudang untuk menampung persediaan. Lokasi gudang juga harus strategis sehingga mudah diakses dan mudah dikontrol.

Dealer-dealer mempunyai target yang ditetapkan oleh *sole distributor* dalam mendistribusikan suku cadang kendaraan bermotor berupa target penjualan yang harus dipenuhi, target tersebut berupa target bulanan dan target tahunan. Penentuan target tersebut dilakukan bersama-sama antara *dealer* dengan *sole distributor*. *Dealer-dealer* tersebut dibagi dalam wilayah Jawa-Bali, Sumatra, Kalimantan dan Indonesia Timur. Rata-rata penjualan dari masing-masing *dealer* di wilayah Jawa-Bali adalah sekitar Rp 8-9 miliar perbulan dimana dibedakan antara *dealer* untuk komponen kendaraan roda empat dan komponen roda dua.

Perusahaan ini memasarkan suku cadang dengan menggunakan merek milik prinsipal dan merek yang dimiliki oleh perusahaan itu sendiri. Perusahaan ini harus memikirkan cara-cara pemasaran suku cadang kendaraan supaya bisa memenangkan persaingan terhadap agen-agen suku cadang kendaraan yang menjadi pesaingnya.

Tabel 3.1. Penjualan Berdasarkan Segmen (Miliar Rupiah)

| | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 | 2003 | 2002 |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <i>OEM</i> | 1,624 | 1,482 | 1,598 | 1,152 | 687 | 633 |
| <i>After Market</i> | 1,885 | 1,435 | 1,503 | 1,310 | 1,096 | 1,018 |
| <i>Export</i> | 696 | 454 | 751 | 461 | 369 | 413 |
| Total | 4,205 | 3,371 | 3,852 | 2,923 | 2,152 | 2,064 |

Sumber : Diolah dari siaran pers perusahaan

Pemasok barang dagangan perusahaan ini adalah beberapa pabrikan suku cadang kendaraan yang menjadi anak perusahaan atau perusahaan lain, baik pabrikan lokal maupun pabrikan *global* yang memproduksi suku cadang kendaraan bermotor yang sesuai dengan spesifikasi teknis yang dibutuhkan. Kerjasama antara perusahaan ini dengan pemasoknya biasanya eksklusif untuk wilayah Indonesia sehingga pemasok tersebut tidak akan menjual barang dengan merek dan spesifikasi yang sama ke *distributor* lainnya.

Perusahaan ini mengalami kenaikan penjualan seperti pada tabel 3.1. dan hanya pada tahun 2006 mengalami penurunan dikarenakan adanya faktor

kenaikan harga bahan bakar minyak yang memicu inflasi (siaran pers perusahaan) sehingga daya beli masyarakat menurun.

3.2. Industri Komponen Otomotif di Indonesia

Industri komponen otomotif di Indonesia berkembang seiring dengan perkembangan industri otomotif. Variasi produk yang dihasilkan dalam industri ini sangat luas dan beragam, mulai dari komponen mesin hingga komponen badan kendaraan bermotor bahkan termasuk asesoris kendaraan tersebut. Pemain dalam industri ini adalah pabrikan yang terdiri pabrikan besar hingga pabrikan dalam skala industri rumah tangga selain itu terdapat pedagang besar hingga pedagang eceran yang skalanya kecil. Masing-masing pebisnis tersebut mempunyai segmen pasar sendiri-sendiri sehingga walaupun terdapat pemain besar dan pemain kecil namun mereka masih bisa beroperasi sendiri-sendiri.

Industri ini dapat dilihat lebih mudah pada lampiran rantai pasokan, dimana terlihat hubungan antar fungsi-fungsi dalam rantai tersebut dalam beroperasi. Gambar tersebut menerangkan juga pergerakan material dari pemasok hingga menjadi produk komponen ditangan pemakai akhir, dimana dimulai dari bahan baku lalu masuk proses produksi lalu melalui jalur distribusi baik lokal maupun ekspor-impor hingga sampai ke retailer dan dipakai oleh konsumen akhir.

Bahan baku dalam industri ini sangat bervariasi, termasuk besi baja dan campuran besi baja dengan bermacam komposisi, aluminium, perak, tembaga, bahan-bahan untuk cetakan, karet dan olahan karet, dan berbagai macam variasi dan komposisi busa dan kertas untuk pembuatan penyaring (*filter*). Bahan baku tersebut merupakan hasil produksi dalam negeri dan impor dari pemasok di luar negeri, dimana mayoritas bersumber dari negara negara Asia seperti Jepang, Korea, Taiwan dan Cina, tergantung dari permintaan kualitas dan kuantitasnya. Pada komponen tertentu bahan baku harus diimpor karena bahan baku yang tersedia di Indonesia tidak mampu memenuhi persyaratan-persyaratan minimum untuk pembuatan komponen kendaraan tersebut.

Kualitas bahan baku biasanya membedakan hasil akhir produk komponen tersebut, apakah produksinya akan digunakan untuk memenuhi pabrikan perakitan kendaraan (OEM) sehingga membutuhkan spesifikasi yang tinggi atau untuk memenuhi produksi sendiri yang dipasarkan dengan merek sendiri atau untuk

memenuhi kebutuhan pemasar lain sehingga dari pabrikan dijual tanpa merek. Selain itu apakah komponen tersebut merupakan komponen utama atau komponen aksesoris sehingga spesifikasi bahan baku menjadi berbeda pula.

Pabrikan alat cetak (*mold*) komponen kendaraan tentu mempunyai peranan yang penting dalam industri ini, baik alat cetak dari baja atau alat cetak dari bahan plastik. Dalam berproduksi mereka menerima spesifikasi dari perusahaan-perusahaan komponen otomotif yang dalam proses produksinya melakukan penempaan (*forging*), pencetakan (*casting*), pengepresan (*stamping*) dan lainnya. Bahan baku dari pabrikan ini lebih banyak dipenuhi dari impor daripada dipenuhi oleh produsen dalam negeri karena dibutuhkan kekuatan dan kemudahan dalam membentuk alat cetak.

Pabrikan komponen di Indonesia menerima pesanan pembuatan komponen kendaraan dari pabrikan perakitan kendaraan bermotor berserta spesifikasi teknis yang harus dipenuhi didalam produk tersebut. Produsen komponen otomotif selalu hanya fokus pada satu jenis komponen walaupun variasi dari komponen tersebut cukup banyak, misalnya produsen aki kendaraan bermotor maka mereka hanya fokus pada teknologi pembuatan aki dalam berbagai ukuran dan tipe. Mereka tidak akan membuat komponen diluar kemampuan teknis yang dimilikinya. Pabrikan komponen ini bisa digolongkan menjadi dua, yaitu :

- Produksi yang berbasiskan pada proses.

Pada produksi ini, perusahaan mempunyai teknologi dan mesin-mesin untuk melakukan proses produksi dalam menghasilkan produk. Misalnya perusahaan yang mempunyai teknologi proses cetak dengan alumunium (*aluminum casting*) maka perusahaan ini bisa menghasilkan berbagai macam produk komponen otomotif yang dibentuk melalui proses tersebut, seperti tutup blok mesin dari alumunium atau velg dari alumunium. Jika perusahaan tersebut menguasai proses injeksi plastik maka perusahaan tersebut mempunyai mesin injeksi plastik walaupun kemampuan injeksi mesinnya tidak pada semua tonase injeksi tapi perusahaan tersebut mampu memproduksi komponen seperti tutup kaca spion dari plastik, tempat duduk dari plastik bahkan perusahaan ini juga mampu memproduksi tidak sebatas komponen kendaraan tetapi semua produk yang

menggunakan plastik dan prosesnya menggunakan injeksi, seperti plastik untuk printer dan monitor komputer.

- Produksi yang berbasiskan pada produk.

Perusahaan ini mempunyai teknologi dan mesin-mesin untuk membuat sebuah produk, misalnya seperti produk peredam kejut. Perusahaan ini akan memproduksi berbagai variasi dari peredam kejut baik untuk kendaraan roda empat maupun kendaraan roda dua atau produk-produk lain yang teknologinya menggunakan teknologi peredam kejut seperti penyangga pintu bagasi kendaraan. Perusahaan ini tidak akan memproduksi produk lain selain menggunakan teknologi peredam kejut.

Pabrikasi komponen ini tidak bisa terlepas dari prinsipalnya yang menguasai teknologi pembuatan komponen dan merek untuk komponen tersebut sesuai dengan merek kendaraannya. Pabrikasi tersebut kebanyakan joint venture dengan pabrikasi-pabrikasi dari Jepang dimana di negaranya sendiri pabrikasi tersebut masih saling terkait dengan perusahaan perakitan kendaraan bermotor (*keretsu*) sehingga kebijakan yang diambil adalah untuk memenuhi perusahaan perakitan kendaraan bermotor yang saling terkait tersebut.

Pasar dari industri komponen dalam negeri dipenuhi oleh produsen dalam negeri dan impor. Komponen impor terjadi karena produsen domestik tidak mampu membuatnya dengan berbagai alasannya, misal teknologinya tidak dimiliki atau jika dibuat maka secara skala ekonominya tidak terpenuhi yang berdampak pada harga jual yang terlalu mahal. Importir dari komponen ini dilakukan oleh agen tunggal pemegang merek maupun importir umum yang memasarkan dengan merek lain.

Pertumbuhan industri komponen otomotif didorong oleh industri otomotif itu sendiri, baik sebagai pasokan komponen untuk perakitan kendaraan baru maupun komponen untuk layanan purna jual kendaraan. Sebagai pemasok perakitan kendaraan bermotor baru (OEM) tentu harus dipikirkan lokasi yang mudah diakses oleh dan ke pelanggan karena untuk mengurangi biaya transportasi dan biaya penyimpanan persediaan. Industri otomotif sudah banyak yang menganut sistem JIT (*Just in Time*) sehingga komponen kendaraan harus bisa dikirim ke lokasi perakitan kendaraan tepat waktu karena bisa berdampak pada

berhentinya proses produksi yang dilakukan perusahaan perakitan kendaraan bermotor.

Layanan purna jual kendaraan bermotor tentu membutuhkan suku cadang pengganti sesuai dengan umur dari masing-masing komponen. Kendaraan bermotor yang pada dasarnya merupakan alat transportasi maka penyediaan suku cadangnya juga harus tersebar sesuai dengan sebaran kendaraan bermotor itu sendiri. Dalam hal ini dibutuhkan pengetahuan tentang logistik sehingga distribusi suku cadang tersebut dapat berjalan dengan baik. Adanya persaingan dengan komponen otomotif yang diimpor oleh importir umum maka menuntut para produsen komponen harus bisa beroperasi lebih efisien lagi jika ingin memenangkan persaingan.

Populasi kendaraan di Indonesia hingga tahun 2007 diperkirakan sekitar 22 juta untuk sepeda motor (AISI) dan 7,5 juta untuk mobil pribadi (GAIKINDO) menunjukkan pasar komponen otomotif yang sangat besar. Pasar yang sangat besar tersebut harus bisa dilihat sebagai peluang untuk bisa tumbuh bagi industri komponen otomotif, terlebih jika komponen yang diproduksi termasuk komponen yang penggantianannya tidak bisa ditunda, seperti penggantian aki mobil yang sudah tidak bisa menyimpan listrik atau ban pada kendaraan yang sudah aus atau robek, karena kendaraan tidak bisa digunakan jika komponen tersebut belum diganti. Terdapat juga komponen-komponen kendaraan bermotor yang rutin harus diganti sesuai dengan umur pakai komponen tersebut, seperti oli mesin dan penyaring oli, dimana kedua komponen tersebut jika tidak rutin diganti akan berdampak pada kerusakan pada mesin kendaraan. Komponen-komponen jenis tersebut merupakan komponen rutin akan dibeli oleh pemakai akhir yang secara total nilainya sangat besar jika mampu menguasai pasarnya.

GIAMM (Gabungan Industri Alat-alat Mobil dan Motor) yang merupakan wadah bagi perusahaan yang komponen otomotif menyatakan nilai penjualan di Indonesia tahun 2005 mencapai Rp 46,21 Triliun. Komponen otomotif nasional memang sebagian masih diimpor dari berbagai negara dan pada tahun 2006 nilainya sebesar USD 2,74 Miliar turun sebesar 16,9 % dibanding tahun sebelumnya.

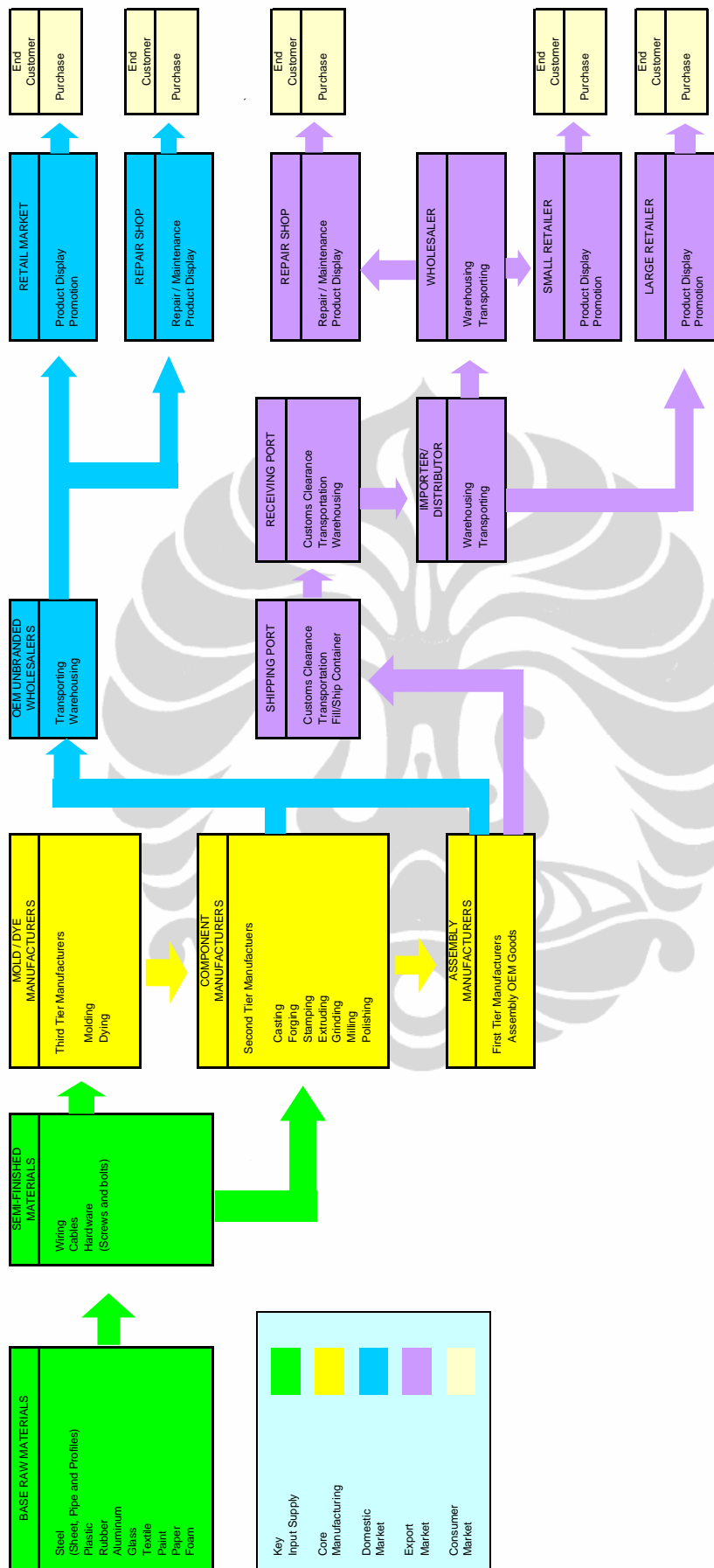
Dalam memasarkan komponen otomotif juga harus melakukan edukasi terhadap pelanggan, walaupun keputusan untuk membeli suku cadang kendaraan ada ditangan pemilik kendaraan tapi pelanggan sebenarnya sangat dipengaruhi oleh seorang mekanik kendaraan bermotor. Pelanggan cenderung mengikuti apa yang dikatakan oleh mekanik yang mereka percayai karena minimnya pengetahuan tentang kendaraan bermotor atau mereka akan memakai produk pengganti dengan merek yang sama dengan komponen yang sudah terpasang pada kendaraannya.

Pelaku bisnis dalam industri otomotif dunia pada saat ini saling bergabung dan melakukan strategi *global* dalam hal pemasarannya. Mereka tidak lagi memadang batas-batas negara namun sudah menuju ke pendekatan pasar regional untuk mencapai efisiensi untuk memenangkan persaingan. Kemudahan dalam mendistribusikan kendaraan dari satu negara ke negara lain tentu sangat menarik buat para pebisnis bidang otomotif ini. Mereka akan mencari lokasi perakitan kendaraan yang menguntungkan buatnya, baik dari segi kebijakan pemerintah yang berupa insentif terhadap perpajakan dan tersedianya sarana dan prasarana produksi yang memadai.

Lingkup regional Asean para pebisnis bidang otomotif melakukan pemusatan perakitan kendaraan di Thailand. Toyota telah melakukan pengembangan regional, dimana untuk mobil penumpang mereka memusatkan produksinya di Thailand untuk dipasarkan dikawasan regional dan untuk perakitan yang di Indonesia hanya untuk kendaraan niaga saja. Siaran pers CEO Nissan Motor menyebutkan “Thailand menawarkan kesempatan yang sangat besar buat Nissan. Terdapat potensi untuk tumbuh dan merupakan basis yang bagus untuk melakukan ekspansi terhadap eksistensi di regional ini”.

Dampak langsung dari pemusatan produksi tersebut terhadap industri komponen adalah para prinsipal akan melakukan pemusatan produksi juga untuk mendekatkan dengan pelanggannya untuk segmen OEM. Pasar *after market* tentu akan dilayani dengan mendistribusikan hasil produksinya ke seluruh regional tersebut tanpa harus membangun fasilitas pabrik dimasing-masing negara.

Gambar 3.3. Rantai Pasokan Industri Komponen Otomotif



Sumber : SENADA